

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_

学号: 17520061151204

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

战略导向企业全面预算管理模式研究

Research on Strategy-oriented Enterprises Comprehensive Budget  
Management Model

宫 娟

指导教师姓名: 陈 少 华 教授

专 业 名 称: 会 计 学

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 6 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

全面预算管理作为一种现代企业管理工具，在企业实践中发挥着极其重要的作用。全面预算管理通过对企业的业务流、信息流、资金流以及人力资源流的整合，实现资源优化配置、经营持续改善、风险有效控制、战略真正贯彻和价值逐步增加的目标。目前，国内应用全面预算管理的企业越来越多，但获得成功的尚不到一半，且其应用水平与发达国家之间存在很大差距，因此笔者选择了“战略导向企业全面预算管理模式研究”这一课题，力求通过规范研究和案例分析得出一些有益于我国企业全面预算管理应用的建议。

全文共分五章。第一章从全面预算管理应用背景和意义出发，综述了国内外全面预算管理研究的成果，概述了文章的研究内容和方法以及创新与不足之处。第二章介绍了全面预算管理的发展历程、涵义、特征、功能以及内容体系，为后续章节奠定了理论基础。第三章首先界定了全面预算管理模式的定义，然后评价了国内外全面预算管理模式。笔者认为我国应进一步推广战略导向全面预算管理模式的应用，同时，还应借鉴国外预算管理模式注重绩效动因指标管理和持续改进业绩的优点完善该模式在我国的应用现状。第四章构建了战略导向全面预算管理模式——这是本文的重点。笔者认为我国企业应以注重绩效动因指标管理和持续改进业绩为原则，建立包含预算管理循环系统和保障系统的战略导向全面预算管理模式。预算管理循环系统包含预算编制、执行、调控和考评四个模块，预算管理保障系统包含内部审计机制、预算管理信息系统和激励机制三个模块。每个模块具有不同环节，每个环节具有不同的实施方法，企业可以选择不同模块、环节和方法来构建适合自身实际情况的战略导向全面预算管理模式。第五章分析了全面预算管理在 LX 公司的应用。笔者在详细阐述该案例的基础上总结了 LX 公司的成功经验，提出了存在的问题，并给出了改进建议；最后提出了完善我国企业全面预算管理应用的六点建议：正确认识全面预算管理的作用，加强战略导向，提高信息化程度，合理借鉴国外预算管理模式的成功经验，注重智力资本管理，做细做准全面预算管理。

关键词：预算模式；战略导向

厦门大学博硕士论文摘要库



## **Abstract**

As a modern corporate management tool, comprehensive budget management has played a very important role in practical use. Comprehensive budget management realizes the purposes of streamlining resources, continuously improving business, effectively controlling risks, definitely carrying out strategies and progressively increasing value through consolidating the business, information, liquidity and human resources in enterprises. So far, there have been more and more enterprises in China to adopt comprehensive budget management, but less than a half got success. The utilization level has a large gap from that of developed countries. Therefore, In this paper, strategy-oriented enterprises comprehensive budget management model is chose as the topic, in order to suggest some useful recommendations to the comprehensive budget management in China by normative research and case research.

The whole thesis consists of five chapters. Chapter one begins with application backgrounds and significance of comprehensive budget management, summarize achievements of comprehensive budget management at home and abroad, outline research methods and contents, innovation and deficiencies of this paper. Chapter two introduces the development process, meaning, features and functions of comprehensive budget management, forming the theoretic base. Chapter three gives a definition of comprehensive budget management model, then evaluates comprehensive budget management model at home and abroad. I hold that our country should further generalize the application of strategy-oriented enterprises comprehensive budget management model, furthermore, our country should refer to the merits of budget management model from abroad, such as paying attention to performance indicators of motivation, continuously improving performance, in order to improve the application of this model in China. Chapter four constructs a strategy-oriented comprehensive budget management model, which is the focus of this paper. I believe that Chinese enterprises should take paying attention to performance indicators of motivation and continuously improving performance as the principles, build a strategy-oriented comprehensive budget management model, including budget management circulation system and budget management support system. Budget management circulation system includes budgeting, implementation,

control and evaluation of budget management, a total of four parts. Budget management support system includes internal audit mechanism, budget management information systems, and incentives mechanism, a total of three parts. Every part is possessed of different aspects, every aspect is possessed of different methods of implementation, Enterprises can choose different parts, aspects and methods to build strategy-oriented comprehensive budget management model accounting to their own situation. Chapter five analyzes the application of comprehensive budget management in LX Corporation. I describe the evolution of the case in detail, sum up the successful experience of LX Corporation, raise the problems, then give recommendations for improvement; in the final, I raise six suggestions of improving the use of Chinese enterprises' comprehensive budget management: correctly recognizing the function of comprehensive budget management, improving strategy as guidance, improving informatization, referring to the successful experience of the comprehensive budget management mode in foreign countries, focusing on intellectual capital management, and making comprehensive budget management detailed and correct.

**Key words:** Budget Model; Strategic Orientation

# 目 录

第一章 导论 .....	1
第一节 研究背景和意义 .....	1
第二节 文献综述 .....	2
第三节 研究方法和内容 .....	8
第四节 本文的创新与不足 .....	10
第二章 全面预算管理概述 .....	12
第一节 预算管理的起源与发展 .....	12
第二节 全面预算管理的涵义、特征、功能 .....	13
第三节 全面预算内容体系 .....	16
本章小结 .....	17
第三章 企业全面预算管理模式评价 .....	19
第一节 全面预算管理模式定义 .....	19
第二节 国内全面预算管理模式评价 .....	21
第三节 国外全面预算管理模式评价 .....	27
本章小结 .....	32
第四章 构建战略导向全面预算管理模式 .....	34
第一节 构建战略导向全面预算管理模式必要性 .....	34
第二节 构建战略导向全面预算管理模式原则 .....	36
第三节 构建战略导向全面预算管理循环系统 .....	37
第四节 构建战略导向全面预算管理保障系统 .....	51
本章小结 .....	53
第五章 LX 公司全面预算管理案例分析 .....	55
第一节 全面预算管理在 LX 公司的应用 .....	55
第二节 LX 公司全面预算管理经验总结和存在问题 .....	63

第三节 改进 LX 公司全面预算管理的建议.....	70
第四节 完善我国企业全面预算管理应用的建议 .....	75
本章小结 .....	78
附 录.....	79
参考文献.....	97
致 谢.....	100

厦门大学博士论文摘要库

# Contents

<b>Chapter1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
Research Backgrounds and Significance.....	1
Literature Review.....	2
Research Methods and Contents.....	8
Innovation and Deficiencies.....	10
<b>Chapter2 Overview of Comprehensive Budget Management.....</b>	<b>12</b>
Origination and Development of Budget Management.....	12
The Meaning, Features and Functions of Comprehensive Budget Management.....	13
The System of Comprehensive Budget.....	16
Brief Summary.....	17
<b>Chapter3 Evaluation of Comprehensive Budget Management     Model.....</b>	<b>19</b>
The Meaning of Comprehensive Budget Management Model.....	19
Evaluation of Comprehensive Budget Management Model in China.....	21
Evaluation of Comprehensive Budget Management Model in Foreign Countries.....	27
Brief Summary.....	32
<b>Chapter4 Building Strategy-oriented Comprehensive Budget     Management Model.....</b>	<b>34</b>
The Necessity of Building Strategy-oriented Comprehensive Budget Management Model.....	34
The Principles of Building Strategy-oriented Comprehensive Budget Management Model.....	36
Building the Circulation System of Strategy-oriented Comprehensive Budget Management.....	37
Building the Support System of Strategy-oriented Comprehensive Budget Management.....	51

Brief Summary.....	53
<b>Chapter5 The Case Analysis of LX Corporation's Comprehensive Budget Management.....</b>	<b>55</b>
The Application of Comprehensive Budget Management in LX Corporation	55
The Experience Conclusion and Existing problems of LX Corporation's Comprehensive Budget Management.....	63
The Suggestions of Improving LX Corporation's Comprehensive Budget Management.....	70
The Suggestions of Perfecting Enterprises Comprehensive Budget Management Application in China.....	75
Brief Summary.....	78
Appendix.....	79
References.....	97
Acknowledge.....	100

## 第一章 导论

### 第一节 研究背景和意义

20 世纪 80 年代，人类社会进入信息时代，消费者市场逐渐取代生产者市场，企业之间的竞争越来越激烈。为适应剧烈变化的外部环境，西方发达国家逐渐形成了以全面预算管理为重要组成部分的企业内部管理制度。经过几十年的发展和演变，全面预算管理已经发展成为一种现代企业管理模式，被大型企业和集团广泛应用。我国企业自改革开放后开始推行预算管理，在借鉴西方经验和自身积极探索的过程中，逐步形成了适合我国国情的全面预算管理制度。

2000 年 9 月国家经贸委发布的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范（试行）》明确提出企业应建立全面预算管理制度；2001 年 4 月，财政部发布的《企业国有资本与财务管理暂行办法》要求企业实行财务预算管理制度；2002 年 4 月，财政部在发布的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》中进一步提出了企业应实行包括财务预算在内的全面预算管理。2007 年 6 月 25 日开始实施的《中央企业财务预算管理暂行办法》对企业的预算管理提出了新要求，其中比较突出的几点如下：①财务预算与企业战略规划的结合；②预算与风险控制相结合；③明确了财务预算的管理核心是资金收支的结果或效果；④规定了财务预算编制与报告的要求。这些行政法规的颁布，标志着全面预算管理这一科学管理理念已在我国得到广泛认同，并进入规范和实施阶段。

目前，虽然我国大多数企业都认识到了全面预算管理的科学性，但在实施过程中还存在如下一些误区：如忽视日常管理而片面强调战略管理；忽视基础管理工作而片面强调管理水平的提升。这些误区造成预算编制与企业实际状况相脱节，预算执行不到位等问题，影响了全面预算管理在我国企业的应用。因此，笔者选择了“战略导向企业全面预算管理模式”作为研究对象，期望能提供一些有益于我国企业全面预算管理应用水平提升的合理建议。

笔者认为在这一时期研究战略导向企业全面预算管理模式对全面预算管理的应用具有如下重大意义：①有助于企业战略的实施，没有预算支撑的企业战略是不具备操作性、空洞的战略。②有助于完善企业内部治理机制，预算管理通过合理配置企业各组织的职责和权限以实现企业内部治理决策权、执行权和监督权

三权分离的原则。③有助于强化内部控制。COSO<sup>①</sup>报告认为内部控制的目标是财务报告的可靠性、经营的效果和效率以及遵循适用的法律和法规。预算管理对企业内部控制的影响如下：预算实施过程的沟通和协调有助于解决信息不对称，保证会计信息的真实可靠；预算目标与战略目标相一致，有利于提高企业的经营效果；预算控制实现了对经营活动合法合规性的监督。④有助于企业资源的整合。全面预算管理以战略为导向通过合理安排企业的物资流、资金流、信息流和人力资源流来实现企业资源的有效整合。

## 第二节 文献综述

### 一、国外文献综述

全面预算管理系统是多维度的，一般包括技术、组织、行为和环境四个维度。目前，国外学者对预算行为维度的研究较多。预算行为是指预算管理系统中作为下级的各级预算执行者和作为上级的各级预算制定和管理者之间的行为问题，比如预算指标与奖惩的挂钩问题。国外学者主要利用委托代理理论研究预算行为，利用经济学、心理学和社会学理论研究参与性预算。

#### （一）预算委托代理行为研究

在委托代理理论框架下，预算编制过程被看作是一个信息交换的过程。预算指标值的制定是一个上下级博弈的过程，由于在许多情况，下级比上级掌握更多影响业绩的因素，如自己工作的能力和努力程度，企业确定的预算指标值并不合理，可能出现“预算松弛”现象。所谓“预算松弛”是指预算指标值所表示的预算业绩水平低于预算执行者自己预期可能达到的业绩水平的部分，表现为低估收入和利润、高估成本和费用。对于预算松弛现象，国外学者首先研究其存在性，其次研究预算松弛对企业的利弊，最后引入委托代理理论探讨解决预算松弛问题的方法。

Onsi（1973）<sup>②</sup>的调查研究发现，80%受调查的下级经理都承认在他们的预算中存在着松弛。Dunk（1993）<sup>①</sup>、Nouri（1994）<sup>②</sup>和 Vander Stede（2000）<sup>③</sup>的

<sup>①</sup> COSO:The Committee of Sponsoring Organizations of The National Commission of Fraudulent Financial Reporting. 全国虚假财务报告委员会下属的发起人委员会。

<sup>②</sup> Onsi, M. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack [J]. The Accounting Review, 1973, (48): 535-548.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库